DOCUMENT RESUME

ED 469 315 EA 031 927

AUTHOR	Renchler, Ron
TITLE	Nuevos patrones en el gobierno de los colegios (New Patterns of School Governance). ERIC Digest.
INSTITUTION	ERIC Clearinghouse on Educational Management, Eugene, OR.
SPONS AGENCY	Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC.
REPORT NO	EDO-EA-00-07
PUB DATE	2000-10-00
NOTE	4p.; Digest number 141. For English version, see ED 446 346. Translated by CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educacion y la Cultura), Universidad de Playa Ancha.
CONTRACT	ED-99-CO-0011
AVAILABLE FROM	ERIC Clearinghouse on Educational Management, 5207 University of Oregon, Eugene, OR 97403-5207. Tel: 541-346-5044; Tel: 800-438-8841 (Toll Free); Fax: 541-346-2334; Web site: http://www.eric.uoregon.edu. For full text: http://www.eric.uoregon.edu/publications/digests/spanish/digest141.html.
PUB TYPE	ERIC Publications (071) -- ERIC Digests in Full Text (073)
LANGUAGE	Spanish
EDRS PRICE	EDRS Price MF01/PC01 Plus Postage.
DESCRIPTORS	*Administrative Organization; Change Strategies; *Educational Administration; *Educational Change; Educational Improvement; Elementary Secondary Education; *Governance; Summative Evaluation
IDENTIFIERS	ERIC Digests

ABSTRACT

This digest in Spanish explains why public-school governance is receiving increasing scrutiny. It identifies who is held accountable for results in the current governance system and describes recent proposals for transforming governance structures. Since many reforms of the past decade bypassed the school board and district office, reformers are now targeting this neglected middle level of governance, with much of the discussion of governance focusing on the sometimes rocky relationships among teachers, principals, superintendents, and school boards. Some critics wish to change the system entirely, whereas others favor workaround solutions, such as vouchers, choice, and privatization. Most critics, however, recognize that firing the superintendent as a first step is no longer a viable option. The National Commission on Governing America's Schools has recommended two forms of governance: (1) publicly authorized, publicly funded, and publicly operated schools based on promising trends in public-education governance; and (2) publicly authorized, publicly funded, and independently operated schools based on promising alternatives. A few economically based strategies for changes in school governance have also been proposed, such as the creation of basic standards created by states and local boards. Notable among recent developments in school governance has been the takeover of several districts by outside entities and reforms initiated by mayors. (Contains 11 references.) (RJM)

Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made
from the original document.

ERIC DIGEST

ED 469 315

Nuevos Patrones en el Gobierno de los Colegios

ERIC Digest

EDO-EA-00-07

Por Ron Renchler

Numero 141

Octubre 2000

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
Minor changes have been made to improve reproduction quality
Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

ERIC Clearinghouse de Administración Escolar
Facultad of Educatión
Universidad de Oregon
Eugene, Oregon 97403

BEST COPY AVAILABLE

EA 031 927

ERIC DIGEST

OCTUBRE 2000 NUMERO 141 EDO-EA-00-07

Nuevos Patrones en el Gobierno de los Colegios

por Ron Renchler

El gobierno escolar ha sido por largo tiempo un juego político, en que los participantes locales, estatales y federales trabajan (algunas veces de manera cooperativa y otras en disputa) para establecer o influenciar en las políticas, y luego implementar medidas de responsabilidad para hacer el seguimiento de la calidad de los colegios en los Estados Unidos.

Los proponentes del cambio han recomendado recientemente una serie de nuevos acercamientos-y variaciones de los antiguos enfoques-para alcanzar el complejo desafío de mejorar la educación pública por medio de diferentes formas de gobierno escolar. Sin embargo, como sucede con el cambio de cualquier diseño organizacional, la resistencia ha sido fuerte, y el debate público en cuanto a lo adecuado de los nuevos modelos para los colegios continúa.

El presente Digest explica por qué el gobierno de los colegios públicos está siendo sujeto a un aumento del escrutinio, identifica quién es responsable por los resultados en el actual sistema de gobierno y describe varias propuestas recientes para transformar la estructura de gobierno.

¿Por qué los Cambios en el Gobierno Escolar Están Siendo Recomendados?

La mayoría de las reformas escolares de las décadas pasadas fueron iniciadas a nivel de Estado o a nivel local, evitando o ignorando la junta del colegio y la oficina del distrito. Actualmente los reformadores están incursionando en este descuidado nivel medio de gobierno, esperando que algunos cambios tal vez una redefinición del papel de las juntas de los colegios, un acercamiento del trabajo de equipo entre el consejo y el superintendente, o la experimentación con nuevas estructuras de gobierno estimularán indirectamente la mejora del rendimiento tanto en el colegio como en las salas de clases.

La última ronda de debates acerca de los modelos más efectivos para el gobierno escolar fue precipitada por la publicación en noviembre de 1999 del informe *Gobernando los Colegios de América: Cambiando las Reglas* (Governing America's Schools: Changing the Rules), publicado por la Comisión Nacional sobre el Gobierno de los Colegios Americanos (National Commission on Governing America's School) y auspiciada por la Comisión de Educación de los Estados (Education Commission of the States).

El informe de la comisión documenta una variedad de estándares de rendimiento por medio de los cuales las escuelas americanas han sido juzgadas. Particularmente problemático ha sido el asunto del lento rendimiento entre los estudiantes minoritarios y los estudiantes de áreas urbanas.

Aunque hay poca evidencia cuantitativa de que la estructura de gobierno afecte el logro académico de los alumnos; cada vez hay más personas que parecen estar dispuestas a experimentar alterar esas estructuras con la esperanza de que los cambios estimularán a educadores y estudiantes para alcanzar un mayor rendimiento.

Como Kirst y Bulkley (2000) señalan, "los reformadores continuarán usando los cambios organizacionales y de gobierno en un esfuerzo para mejorar el rendimiento de la educación, incluso si estos mecanismos sólo pueden ofrecer una estrategia indirecta e incierta para mejorar la instrucción en la sala de clases".

¿Quién es Responsable en el Sistema de Gobierno?

Gran parte de la discusión sobre el gobierno tiene que ver con las a veces duras relaciones entre profesores, directores, superintendentes y las juntas de los colegios. La implicación es que el pobre rendimiento estudiantil no será atacado adecuadamente hasta que estos grupos trabajen unidos como equipo.

Algunos críticos culpan al sistema mismo y piden un cambio sistemático, mientras otros favorecen virajes dentro del mismo sistema, tales como uso de cupones, programas de elección de colegios y privatización. Más aun, los Estados difieren tan ampliamente en las estructuras educacionales de gobierno que hace difícil la prescripción de una solución única que funcione para todos. Una breve lista de los grupos de interés en la actualidad incluye a alcaldes, sindicatos, líderes de negocios, políticos y a los líderes comunitarios, además de los directores, superintendentes y juntas de colegios (Comisión Nacional [National Comission]).

Los superintendentes, especialmente en los distritos urbanos, han recibido más de su justa cuota de responsabilidad por la culpa en la debilidad de los actuales sistemas de gobierno. Despedir al superintendente es normalmente el primer paso en el reconocimiento de los problemas de gobierno. Sin embargo, esta respuesta parece que solamente ha contribuido a aumentar el nivel de rotación y "a menudo ha obstaculizado los esfuerzos para mejorar los colegios" (Johnston 2000).

Las juntas de los colegios son otros blancos tradicionales en el juego de culpabilización en el gobierno escolar. Numerosos observadores han sido críticos de las juntas escolares y de su papel en la educación pública, especialmente en la manera que ellos interactúan con los superintendentes (Carver 2000, Dawson y Quinn 2000, Edwards 2000, McAdams y Ubanski 1999).

Un informe dado por el Servicio Educacional de Investigación (Educational Research Service) y el Consejo de Desarrollo Escolar de Nueva Inglaterra (New England School Development Council) (Goodman y Zimmerman 2000) hace notar que "demasiadas leyes estatales requieren o permiten a las juntas ocuparse de los detalles operacionales del sistema escolar," tales como contratar personal o adoptar textos de estudio. Las leyes estatales debieran limitar el papel de los consejos a la creación de políticas, asignar las operaciones diarias al superintendente y, lo más importante, dice el informe, otorgar poder a los consejos y al superintendente para funcionar como un equipo unificado de dirección.

¿Qué Recomendó la Comisión NGCA?

Reconociendo las realidades políticas y administrativas del gobierno escolar, la Comisión Nacional de Gobierno para los Colegios Americanos recomendó, sin preferencia por ninguna en particular, una de estas dos formas de gobierno: "(1) un sistema de escuelas operadas públicamente y con fondos públicos autorizados

EA 031927

UNIVERSIDAD DE PLAYA ANCHA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION VALPARAISO

BEST COPY AVAILABLE

públicamente, basados en alguna de las tendencias más prometedoras dentro del actual sistema de gobierno de educación pública, y (2) un sistema de escuelas operadas independientemente y con fondos públicos autorizados publicamente basados en alguna de las alternativas más prometedoras dentro del actual sistema de gobierno de educación pública'.

La primera recomendación extiende el actual tipo de estructuras de gobierno mediante la inclusión de algunas estrategias experimentales; la segunda recomendación se plantea efectivamente por un incremento en la privatización del gobierno.

Dos miembros de la comisión, Donald R. McAdams y Adam Urbanski (1999), en *Semana de la Educación* (Education Week), proveen diferentes puntos de vista a los asuntos señalados por el informe. McAdams sostiene que un sistema de colegios operados independientemente (la segunda opción en el informe de la comisión) va a permitir a las juntas de los colegios gobernar más y administrar menos'. McAdams considera que si los colegios fueran administrados por 'organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro individuales, cooperativas, propietarios individuales y similares,' las juntas estarían libres de enfocarse en detalles de cómo los colegios son manejados y en cambio podrían 'establecer estándares, proveer recursos y demandar resultados.'

Urbanski favorece la primera alternativa - mantener los colegios operados públicamente y mejorar las estructuras actuales de gobierno. Considera que las estructuras descentralizadas de gobierno permitirían cambios a nivel de la sala de clases, donde 'profesores, personal, y padres en cada comunidad y en cada colegio, tendrían mayor autoridad y capacidad para ajustar los métodos de enseñanza y aprendizaje para alcanzar altos estándares como también atender las particulares necesidades de sus estudiantes.'

¿Qué Otros Métodos de Gobierno Escolar Han Sido Propuestos?

Algunas estrategias basadas en lo económico para realizar cambios en el gobierno escolar han sido propuestas desde la publicación del informe de la comisión. Wang y Walberg (1999) recomiendan un sistema de gobierno donde los Estados y los consejos locales creen estándares básicos para que los colegios puedan encontrar su propio modo de alcanzarlos.

En adelante, dicen los autores, los colegios estarán exentos de 'regulaciones operacionales o de una supervisión rigurosa.' Los colegios que no alcancen a cumplir con los estándares tendrán un conjunto de 'mejores prácticas' educacionales impuestas sobre ellos. La falta recurrente en la consecusión de los estándares produciría una barrida del personal o el completo cierre del colegio, 'en tal caso...los alumnos podrán recibir becas para que asistan a otros colegios públicos o privados de las proximidades'. Por lo tanto, todos los colegios, públicos o privados, se transformarán básicamente en empresas mercantiles. 'Que los colegios establezcan sus propios objetivos, estándares, curriculo y carácter' sugieren los autores. 'Que la competencia por estudiantes decida lo que es mejor'.

Una estrategia para el gobierno escolar dentro de un patrón de negocios se ha hecho popular en el nuevo trabajo de John Carver (2000), cuyo modelo de Políticas de Gobierno asigna al superintendente de los colegios un papel similar al de los altos ejecutivos de las corporaciones. Carver dice que el papel de las juntas de los colegios es 'gobernar el sistema más que hacerlo funcionar.' Sostiene que las juntas de los colegios han tradicionalmente microadministrado el proceso educacional, algo que produciría un daño fatal para cualquier administrador en el medio empresarial.

Un rediseño radical de la función de las juntas escolares, explica Carver, incluiría (1) Enfocarse en los resultados educacionales más que en los métodos con que fueron obtenidos. (2) Una definición nueva de la relación con el público en general y con los padres y (3) Un compromiso por parte de la junta de hablar con una sola voz, en vez de como un grupo de individuos con posiciones individuales.

Cambiar o mejorar la relación entre el superintendente y la junta del colegio cobra mucha importancia en casi todas las propuestas de diferentes estructuras de gobierno. Edwards (2000), miembro de una junta escolar de Illinois por muchos años, sugiere una forma de gobierno que 'saque el poder de toma de decisiones de las manos de unos pocos (la junta) y lo ponga en las manos de muchos (padres, profesores, administradores y los miembros de la comunidad)'.

Edwards sitúa el centro de control a nivel de la instalación. 'Qué absurdo', dice Edwards, 'perpetuar un sistema en donde se le dan órdenes a los educadores, por una junta compuesta de gente, que en general, no son educadores'.

¿Ya Se Han Producido Algunos Cambios?

Dawson and Quinn (2000), socios de una firma consultora de liderazgo, puso a prueba el modelo de Carver de Políticas de Gobierno en varios distritos de Colorado. Al describir las experiencias de sus clientes, los autores informan que las juntas de los colegios fueron mejores para enfocarse en asuntos de política y que los superintendentes eran más idóneos para llevar a cabo las operaciones diarias por las cuales eran responsables.

Notable, dentro de los desarrollos recientes en el gobierno escolar, ha sido la toma de posesión de varios distritos por entidades externas, cuando los colegios no han alcanzado a hacer progresos por si mismos. Por una serie de razones, estas 'tomas de posesión' han ocurrido mayormente en distritos urbanos (Anderson y Lewis 1997).

Kirst y Bulkley (2000) describe las recientes tomas de posesión por los alcaldes de varios distritos urbanos incluyendo Chicago, Boston, Detroit y Cleveland.

Si los alcaldes pueden convertirse exitosamente en líderes educacionales sigue siendo una pregunta sin respuesta, y el efecto del control alcaldicio sobre el rendimiento general de los colegios será ciertamente difícil de documentar.

Cibulka (2000) concluye que 'los educadores de las escuelas públicas pueden ayudar a reformar la institución mediante su disponibilidad a experimentar con nuevas formas institucionales, pero es difícil que conserven el 'perfecto sistema único' como lo conocemos.' Hace notar, además, que la 'resistencia al cambio' en las viejas estructuras es 'posible que ayude a debilitar aun más la capacidad de la institución para alcanzar sus objetivos y para mantener su legitimidad y sobrevivencia.'

Referencias

Anderson, Amy Berk, and Anne C. Lewis. "Academic Bankruptcy." *ECS Policy Brief*. Denver: Education Commission of the States, 1997. 10 pages.

Carver, John. "Remaking Governance." *American School Board Journal* (March 2000): 26–30. EJ 536 841.

Cibulka, James G. "Contests over Governance of Educational Policy: Prospects for the New Century." In *Educational Leadership: Policy Dimensions in the 21st Century*, edited by Bruce Anthony Jones. 3-20. Stamford, CT: Ablex Publishing, 2000.

Dawson, Linda J., and Randy Quinn. "Clarifying Board and Superintendent Roles." *The School Administrator* (March 2000): 12–14, 18. EJ 636 863.

Goodman, Richard H., and William G. Zimmerman, Jr. *Thinking Differently: Recommendations for 21st Century School Board/Superintendent Leadership, Governance, and Teamwork for High Student Achievement*. Arlington, VA: Educational Research Service; and New England School Development Council, 2000. 33 pages.

Edwards, Russell J. "A Board View: Let Educators Do Their Job." *The School Administrator* (March 2000): 20–22, 24.

Johnston, Robert C. "Urban Education." *Education Week*, April 5, 2000.

Kirst, Michael, and Katrina Bulkley. "'New, Improved' Mayors Take Over City Schools." *Phi Delta Kappan* (March 2000): 538-46.

McAdams, Donald R., and Adam Urbanski. "Governing Well: Two Approaches From a National Commission For Honing the Enterprise to Support Better Schools." *Education Week* (November 24, 1999): 44, 32–33.

National Commission on Governing America's Schools. *Governing America's Schools: Changing the Rules*. Denver: Education Commission of the States, 1999. 59 pages.

Wang, Margaret C., and Herbert J. Walberg. "Decentralize or 'Disintermediate'?" *Education Week* (December 1, 1999): 1, 36, 52.

Un producto de ERIC Clearinghouse on Educational Management • Facultad de Educatión, Universidad de Oregon • Eugene, Oregon 97403

Este artículo se publicó gracias a la Universidad de Oregon y se tradujo por CENLADEC (Centro Latinoamericano para el Desarrollo, la Educación y la cultura), y la Universidad de Playa Ancha y de Ciencias de la Educación. El artículo es de difusión pública y se puede reproducir libremente. CENLADEC@upa.cl Fono: 56-32-28-3504 • Fax: 56-32-28-0188

Traducción por Amado Lascar, amado@darkwing.uoregon.edu

EA 031 927

BEST COPY AVAILABLE

U.S. Department of Education
Office of Educational Research and Improvement (OERI)
National Library of Education (NLE)
Educational Resources Information Center (ERIC)

NOTICE

Reproduction Basis

	This document is covered by a signed "Reproduction Release (Blanket)" form (on file within the ERIC system), encompassing all or classes of documents from its source organization and, therefore, does not require a "Specific Document" Release form.
X	This document is Federally-funded, or carries its own permission to reproduce, or is otherwise in the public domain and, therefore, may be reproduced by ERIC without a signed Reproduction Release form (either "Specific Document" or "Blanket").